

Préface

Notre métier est le plus beau métier qui soit. En écrivant ce qui pourrait être perçu comme de la fanfaronnerie, je ne fais que traduire **la passion qui anime le plus souvent le recruteur.**

En effet, en intervenant dans le premier acte de management, **le recruteur contribue à la performance durable des organisations** en agissant sur l'élément clé de leur réussite : les Femmes et les Hommes qui la composent.

En moins de 15 ans pourtant, **le recrutement et donc le métier de recruteur, ont considérablement évolué** : les cycles économiques, les comportements des acteurs, les nouvelles technologies, la réglementation rebattent les cartes. Doit-on alors parler d'une évolution ou d'une révolution dans les pratiques de recrutement ?

Syntec Conseil en recrutement, dont j'occupe actuellement la présidence, occupe une position unique sur le marché du recrutement. En effet, c'est la seule organisation professionnelle représentative du métier de conseil en recrutement et elle regroupe plus de 140 entreprises de conseil en recrutement. Ses 1 500 consultants participent chaque année à près de 20 000 recrutements de cadres et pour cela rencontrent plus de 200 000 professionnels. Cette position nous donne une vision dynamique du marché et de ses évolutions. Celles-ci ont été nombreuses et je voudrais m'attarder sur quelques réflexions qui me semblent clés dans un recrutement.

Tout d'abord, le paysage s'est fortement modifié tant en interne qu'en externe et **la prise de décision dans l'acte de recrutement s'est complexifiée.**

*En effet, en quelques années les **acteurs intervenant dans le recrutement se sont multipliés** : en interne ce sont les opérationnels, la direction du recrutement et la direction des achats. En externe ce sont les intervenants du sourcing (jobboards, réseaux sociaux, agences de recrutement), de la sélection (éditeurs de tests, de jeux, évaluateurs...), de la vérification des informations contenues dans les CV, de la prise de références... et les cabinets de conseil en recrutement.*

*Cette multiplicité peut provoquer des ruptures dans la chaîne du recrutement et une déresponsabilisation des parties prenantes. Pourtant **le recrutement est une fonction stratégique. À ce titre, elle doit être inspirée par la direction générale.** Celle-ci doit définir la stratégie de recrutement de l'Entreprise en coordination avec les opérationnels et la DRH, charge à cette dernière de la décliner en politiques de recrutement, puis à les mettre en œuvre en s'appuyant sur ses ressources internes et sur des partenaires externes.*

Puis les outils se sont multipliés en oubliant parfois que le recrutement est d'abord une aventure humaine.** L'acte de recrutement, c'est notamment découvrir l'Autre et déterminer si Il ou Elle correspond à un profil de poste. **La relation humaine est la matière première du recruteur** (qualifier un besoin, appréhender une culture d'entreprise, décrypter la motivation d'un candidat et sa capacité à remplir une fonction), et **c'est véritablement au cœur d'échanges entre individus que peut aboutir un recrutement.** Or, pour que cela fonctionne et que le recrutement aboutisse, **les outils, la technique, les « process », etc. sont nécessaires mais non suffisants.

*Ils sont nécessaires car ils permettent une plus grande transparence dans la communication des besoins (accès à l'information sur un plan mondial via les sites internet), une meilleure traçabilité du processus de recrutement, une aide au jugement et à la sélection (tests de personnalité, mises en situation, etc.) et donc un gage d'équité et de sécurité dans le processus de recrutement. Mais ils doivent être utilisés à bon escient, en n'oubliant jamais que **derrière des CV ou des profils il y a des Hommes et des Femmes.***

*C'est tout l'enjeu des premières Assises du recrutement organisées par Syntec Conseil en recrutement en mars 2012 sur le thème « **Entre humanisation et industrialisation du recrutement** ».*

***Le recrutement est un pont entre l'entreprise et le citoyen** : par l'acte de recrutement l'entreprise s'approprie et fait sienne les évolutions sociétales. À cet effet, les recruteurs et les entreprises devraient se connecter davantage à la société dans laquelle ils puisent leurs forces vives et ipso facto leur valeur*

ajoutée. C'est un constat curieux que nous pouvons faire là : le monde est connecté en permanence, les individus se retrouvent massivement sur les réseaux sociaux, les médias informent sur tous les sujets, la vie des autres est accessible en un clic...

... mais l'entreprise, les recruteurs, sont-ils suffisamment connectés au monde ? Tiennent-ils suffisamment compte des évolutions de la société, et des attentes des citoyens qui la composent ? Il faut réconcilier les entreprises, et les candidats en plaçant au centre du recrutement la valeur humaine. Syntec Conseil en recrutement milite par ses actions à ce rapprochement créateur de valeur, de cohésion et de progrès.

Dans cet esprit, a été créée l'Opération Coup de Pouce. Chaque année depuis 5 ans, un accompagnement personnalisé est offert par les cabinets participants à 3 000 candidats seniors ou jeunes diplômés, en France et dans les DOM TOM. Le message citoyen est clair : les candidats ont tous leurs chances.

Cet engagement sociétal apparaît également dans la promotion du CV citoyen, qui consiste en **la valorisation des compétences extraprofessionnelles** auprès des entreprises et des candidats. L'objectif est **que les entreprises expliquent mieux leur fonctionnement, leurs attentes** auprès des citoyens pour mettre en place un système « gagnant-gagnant ».

Enfin, **la notion de compétences doit être au cœur de l'acte de recrutement.** Voir au-delà de l'apparence fait partie des évidences pour les professionnels du recrutement. Les recruteurs peuvent être aidés en cela par un dispositif juridique renforcé afin d'éviter les dérives discriminatoires. Fer de lance des préoccupations du métier en matière d'éthique et de déontologie, Syntec Conseil en recrutement s'est doté en 2009 d'un « comité éthique » garant de la déontologie et de la confraternité. Les trois « sages » qui composent cette instance se sont vus renforcés dans leur rôle cette année ; ils assurent désormais des missions de sensibilisation aux bonnes pratiques, auprès des nouveaux adhérents.

La normalisation de nos pratiques (AFNOR Certification « NF Service » : Conseil en recrutement), la promotion du CERC (certificat européen du consultant en recrutement) en collaboration avec ECSSA (Fédération européenne des associations de conseil en recrutement) témoignent d'une recherche constante d'excellence de la part des adhérents, en quête de standards de qualité en France comme par-delà nos frontières. Cette exigence doit être l'affaire de tous et portée encore plus loin par les associations, les pouvoirs publics, etc.

*Ainsi, l'avenir du recrutement pourra se jouer uniquement sur les compétences. **Le rapprochement des entreprises avec les citoyens**, comme évoqué plus haut, **prend là tout son sens**. L'évolution des comportements sociaux, de la structure de la cellule familiale, des modèles d'éducation, de l'attachement des individus à leur territoire... il n'y a plus un modèle mais des modèles de société. Dans cette société complexe et composite, chacun et chacune se retrouvent autour de valeurs communes. S'ouvrir à des compétences comportementales transférables est un projet ambitieux dans lequel il faut croire : il est l'aboutissement d'une posture où l'individu est évalué sur ce qu'il est et les compétences qu'il possède plus que sur ce qu'il n'a pas ou n'a pas fait.*

*Ces dix dernières d'années, **les pratiques de recrutement ont nécessairement évolué, on ne voit pas pourquoi les nouvelles technologies, la volonté de standardisation auraient épargné notre métier...** Ces évolutions doivent servir l'acte de recrutement et non l'asservir. Il convient pour cela de **garder intact l'esprit humaniste qui doit inspirer le recruteur : écoute, ouverture, tolérance, mais aussi exigence et conseil**. C'est tout l'enjeu des actions entreprises par Syntec Conseil en recrutement. C'est également la perspective du présent ouvrage, qui contribue à promouvoir cette démarche, ce nécessaire engagement.*

*Certains mettent en avant que la notion de bienveillance pourrait être la ligne de conduite de l'entreprise de Demain. Gageons que nous, recruteurs, nous nous emploierons à faire de cette hypothèse une réalité très prochainement. Vous trouverez **dans les pages qui suivent des premières pistes concrètes de réflexion et de mise en œuvre**. Je vous souhaite une très bonne lecture.*

Jean-Paul Brette

Président de Syntec – Conseil en recrutement

Directeur général d'Hudson Banque, Assurance & Finance

Avant-propos

*« Qu'y a-t-il de plus important dans une entreprise :
les machines, les plans ou les hommes ?
Pour nous, ce sont les hommes.
On a jeté les plans au feu. C'est symbolique,
mais c'est une façon de dire aux gens : vous êtes l'essentiel. »*
(Thierry Moysset – Forge de Laguiole)

L'homme d'entreprise face à la page blanche...

Je dois le reconnaître sans détour, avec une dose d'humilité et de modestie : la tâche est loin d'être aisée. Passer de la période d'essai à l'essai tout court... J'espère à vrai dire une certaine compréhension, sans pour autant aller jusqu'à parler d'indulgence. Car ne nous y trompons pas, l'exercice est ardu et périlleux. Il consiste à quitter le strict périmètre de mon métier, balisé et sécurisé par quinze années de pratique, pour mieux en faire partager la finalité première, et apporter au lecteur une vision sur ce que devrait être le recrutement, sans se limiter à décrire ce qu'il est souvent, trop souvent.

Nous sommes toutes et tous concernés par le recrutement : en tant que professionnels, en tant que candidats, en tant que citoyens d'un pays en mal d'emploi.

Pourtant, **la fonction recrutement reste méconnue**, quand elle n'est pas dépeinte sous des traits à la fois caricaturaux et excessifs. Seuls les écarts de conduite et manquements à une certaine déontologie semblent ainsi voués à une large diffusion, à travers des reportages sensation ou des crochets télé-réalité forcément partiels et partiiaux. Néanmoins, et nous ne le savons que trop bien, dans chaque caricature réside toujours une part, même ténue, de vérité.

Cette fonction recrutement, elle est aussi sous le feu de l'actualité économique, dans tous les sens du terme : en matière d'emploi, il y a le feu ! Le recrutement est une thématique contemporaine, à la fois sociale et sociétale, avec **une dimension tant éthique que déontologique qu'il semble aujourd'hui opportun d'explorer puis de réhabiliter.**

Enfin, **le recrutement est au cœur de mon parcours professionnel**, depuis mes débuts en tant que jeune directeur de supermarché jusqu'à aujourd'hui. C'est donc tout naturellement que je souhaite vous en parler, dans une relation proche et transparente à la fois. Sous forme de témoignage, de partage de bonnes pratiques. Avec une vocation utilitaire, mais pas seulement. Sans ambition d'exhaustivité. N'y voyez ainsi surtout pas un ouvrage à vocation pratico-pratique, succession forcément incomplète de fiches pratiques à réutiliser en tout temps et tous lieux. Ce serait prendre le pari d'une approche exhaustive forcément décevante et d'un mode d'emploi incomplet. De plus, l'emploi n'est pas franchement **« à la mode »** en ce sens qu'on a rarement aussi peu recruté. Au mieux nous dirons que l'emploi est en mode alternatif dans un contexte dégradé

Non, l'idée est tout autre. J'avais un temps envisagé d'intituler cet ouvrage *« Le recrutement expliqué à ma fille »*. Parce qu'un soir, je me suis trouvé confronté à la phrase que tout père redoute : *« papa chéri, raconte-moi ton métier ! »* (Imaginez ici un regard merveilleux, plein de fierté et une petite main qui vient serrer la vôtre). Question rituelle de septembre, lorsque vingt petits écoliers en devenir doivent prendre la parole et expliquer le métier de leurs parents à leur instituteur ou enseignant et bien sûr à toute la classe. Boulangier, enseignant, banquier, médecin : d'accord, mais directeur du recrutement (sourir)... Moment de solitude où l'on sent s'éteindre ses certitudes, au moment de devoir trouver des mots simples, des mots d'enfant, pour raconter son quotidien, sa journée de demain, et la façon dont on vit son métier.

« Dessine-moi un recruteur » (appropriation toute personnelle d'une célèbre phrase d'Antoine de Saint-Exupéry, tirée du *Petit Prince*) : cet autre choix possible m'a, je l'avoue, un temps séduit. Ce sera finalement le titre retenu pour la seconde partie de cet ouvrage.

Le titre **« Le recrutement responsable »** s'est finalement imposé naturellement. Ce que j'aime par-dessus tout, c'est que ce titre permet enfin de **placer l'ensemble des outils et process recrutement sur un terrain novateur et différenciant : celui de la responsabilité sociétale, d'un engagement durable.** La relation candidats-entreprises est envisagée dans

une nouvelle perspective, sous un angle d'attaque différent. **Prenons à revers et à contre-pied les pratiques actuelles, qui en ont – ne nous en cachons pas – bien besoin.**

« **Pour réenchanter la relation candidats-entreprises** » : au risque de me placer dans une position, assumée, de **recruteur militant** je vois dans cet engagement à recruter autrement une dimension profondément humaine. Un « autrement » synonyme de différence, de diversité, de rencontre, de richesse. Recruter autrement en osant s'affranchir des codes, rites, techniques et stéréotypes déjà éprouvés, obsolètes. Pour enfin poser les fondements d'une relation candidats-entreprises plus proche, plus confiante.

Nos candidats changent, tellement vite. Et nous, communauté du recrutement, oserons-nous changer ? Le recrutement responsable, c'est aujourd'hui l'affaire de tous.

Plus que jamais nous dit-on, il faut recruter, accompagner vers l'emploi, insérer durablement. **Recruter, mais comment ?** La pause conjoncturelle actuelle doit nous inciter, j'en ai la conviction, à cette salutaire réflexion sur nos pratiques en matière de recrutement. Pour en quelque sorte passer de l'emploi d'avenir à l'avenir de l'emploi, l'avenir du recrutement, et **donner à toutes nos pratiques un sens nouveau.**

J'ai la faiblesse de penser que ce recueil est un prolongement, relativement naturel, des nombreuses sollicitations qui me parviennent pour intervenir sur la thématique du recrutement : tables rondes professionnelles, interventions auprès d'étudiants, témoignages métier. J'y vois l'opportunité d'élargir l'audience et la portée de mon propos : **en recrutant autrement, de manière plus responsable, toute entreprise, toute organisation est capable de se construire un avantage concurrentiel durable et d'une incroyable solidité.** Il serait insensé et incroyablement prétentieux de penser s'en priver.

Puisse le témoignage qui va suivre permettre **une prise de conscience pour ceux qui recrutent au quotidien, et constituer un guide éclairant pour toutes les femmes et tous les hommes d'entreprise qui se sentent concernés. Qui se sentent concernés aujourd'hui, peut-être, mais dès demain, plus sûrement. Puisse-t-il enfin susciter envies et vocations.**

Parce qu'un soir j'ai répondu à ma fille que je faisais **le plus beau métier du monde** : rencontrer, écouter, guider, **rendre possible... recruter.**